

0-792398

На правах рукописи



ГЕРШАНОК Александр Александрович

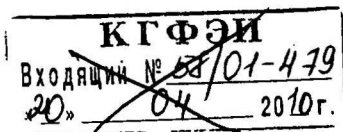
**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО
МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами: промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ижевск – 2010



**Диссертационная работа выполнена в Пермском филиале
Института экономики Уральского отделения Российской академии наук**

**Научный руководитель — доктор экономических наук, доцент
Малышев Евгений Авенирович**

**Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Некрасов Владимир Иванович**

**кандидат экономических наук, доцент
Васильев Леонид Витальевич**

**Ведущая организация — ОАО «Научно-исследовательский
институт управляющих машин и систем»**

**Защита состоится: «11» мая 2010 г. в 11.00 часов на заседании
диссертационного совета ДМ 212.275.04 при ГОУ ВПО «Удмуртский
государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул.
Университетская, 1, корп. 4, ауд. 431.**

**С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО
«Удмуртский государственный университет», с авторефератом - на
официальном сайте ГОУ ВПО «УдГУ» <http://v4.udsu.ru/science/abstract>.**

Автореферат разослан «09» апреля 2010 г.



**Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат экономических наук
профессор**

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000689754

А.С. Баскин

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В условиях финансового и экономического кризиса в российской экономике кризисные процессы происходят на фоне роста инфляции, сокращения и переориентации спроса, роста конкуренции на рынке со стороны зарубежных производителей, неэффективной работы финансово-экономических институтов, что способствует значительному росту количества неплатёжеспособных предприятий. В первом полугодии 2009 года число банкротств возросло более чем на 16%, по сравнению с первым полугодием 2008 года, а число процедур по восстановлению платёжеспособности сократилось, в том числе: финансовому оздоровлению – на 19%, внешнему управлению – на 14%. При этом, в предыдущие годы наблюдалась устойчивая тенденция сокращения числа банкротств: в 2007 году - на 40%, в 2008 году – на 28%.

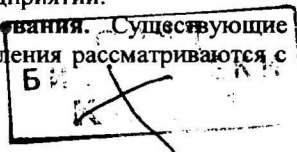
Сложившаяся негативная динамика свидетельствует о том, что существующий организационно-экономический механизм антикризисного управления предприятием не соответствует изменившейся экономической ситуации, практически не работает и малоэффективен. Отсутствуют системные теоретико-методологические исследования в данной области, существующая система подготовки антикризисных специалистов имеет крайне низкий уровень. Необходима разработка нового механизма, методов предварительной диагностики, защиты от банкротства и оздоровления, более динамичных и адекватных современным экономическим условиям.

Российский опыт показывает, что запаздывание с внедрением антикризисных решений является существенным фактором, повышающим риск банкротства предприятия. Несмотря на моментное благоприятное положение руководству необходимо эффективно реагировать на ранние и слабые негативные сигналы, иметь заранее разработанный регламент такого реагирования, посредством постоянной разработки новых решений, особенно в таких областях как поиск рынков сбыта, внедрение технологических инноваций, привлечение инвестиций, поиск и обучение персонала.

Повышение актуальности и необходимость комплексного решения названных проблем, их недостаточная теоретическая и практическая разработанность и предопределили выбор темы и основных направлений диссертационной работы.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность): 15.1. Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями промышленности; 15.2. Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий.

Степень разработанности проблемы исследования. Существующие механизмы антикризисного внутрифирменного управления рассматриваются с



точки зрения социокультурных и психологических подходов (Г.Стивенсон, С.Альбрехт, Д.Александр, А.Т.Зуб, Р.Кохен, С.Р.Филонович), так и с точки зрения банкротства (А.Г.Грязнова, А.А.Алпатов, Е.Альтман, Л.П.Белых, В.Н.Казаков, В.И.Кошкин, С.Г.Беляев, И.И.Мазур, Г.Саттон, Н.В.Родионова).

Проблема совершенствования теории и практического применения антикризисного управления активно разрабатывается зарубежными и отечественными учёными. В области теории и методологии управления значительное место занимают исследования О.А.Дедова, Л.И.Кошкина, Г.Б.Клейнера, А.Л.Кузнецова, В.Н.Лившица, А.М.Макарова, В.Л.Макарова, В.И.Некрасова, А.С.Плещинского, Н.Н.Тренева. Весомый вклад в изучение тематики антикризисного управления сделан в работах В.А.Антропова, М.И.Баканова, И.А.Бланка, О.И.Боткина, Э.М.Короткова, С.В.Леонтьева, А.Н.Пыткина, А.И.Татаркина, В.И. Терёхина и др. Сущность и проблемы экономического кризиса, возможности антикризисного регулирования исследованы в работах Л.И.Абалкина, А.И.Архипова, В.Г.Белолипецкого, Е.Т.Гайдара, В.К.Сенчагова, С.Ю.Глазьева.

Однако, несмотря на разработанность актуальных проблем антикризисного управления в научных трудах отечественных и зарубежных авторов, задачи совершенствования механизмов и моделей антикризисного управления хозяйствующими субъектами в условиях экономического кризиса решены не в полной мере. Предлагаемые варианты разрабатываются на основе стандартизованных решений и не учитывают отраслевую и региональную специфику. По многим вопросам в теории и методологии антикризисного управления нет единого сложившегося мнения.

Целью диссертационного исследования является обоснование теоретических, методических положений и практических рекомендаций по совершенствованию организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием в условиях рисков и неопределённости конкурентной среды. Для реализации цели необходимо решение следующих задач:

- исследовать и обобщить современные теоретические и методологические аспекты антикризисного управления предприятием;
- определить основные направления совершенствования антикризисного управления;
- предложить концептуальные подходы к совершенствованию организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием;
- разработать модель преобразований организационно-экономического механизма антикризисного управления и обосновать соответствующие методические рекомендации;
- обосновать концепцию организации системы контроля и оценки эффективности антикризисного управления.

Объектом исследования являются промышленные предприятия Уральского региона, находящиеся в кризисном состоянии.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе антикризисного управления предприятием.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды и публикации отечественных и зарубежных учёных, правовая база по вопросам антикризисного управления, материалы конференций и семинаров по теме исследования.

Основные методы исследования. Методическую основу исследования составляют общенаучные методы организации и управления, планирования, организационно-экономического моделирования, системного, сравнительного, логического, статистического анализа, научной абстракции. Методология исследования опиралась на экспертные и прогнозные оценки, научные исследования по рассматриваемой теме.

Информационную основу исследования составили материалы органов Госкомстата РФ, теоретическая и практическая информация, содержащаяся в работах отечественных и зарубежных учёных, статистические и информационные сборники по деятельности российских предприятий.

Научная новизна результатов диссертационной работы заключается в разработке теоретических, методических положений и практических рекомендаций по совершенствованию организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием в условиях рисков и неопределённости конкурентной среды.

В процессе исследования получены теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

- уточнены понятия «антикризисное управление», «организационно-экономический механизм антикризисного управления предприятием», учитывающие специфические особенности управления предприятием в условиях финансово-экономического кризиса;
- определены ключевые направления совершенствования антикризисного управления предприятием;
- сформулированы концептуальные подходы к совершенствованию организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием;
- разработана модель и обоснованы соответствующие методические рекомендации совершенствования организационно-экономического механизма антикризисного управления на предприятии;
- обоснована концепция организации системы контроля и оценки эффективности антикризисного управления с целью повышения эффективности управления предприятием в целом.

Практическая значимость работы определяется возможностью использования её научных и практических результатов для совершенствования организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием. Организационно-экономический механизм рассматривается как центральное звено системы антикризисного управления, в связи с чем

исследование позволяет проводить на его основе дальнейшие перспективные исследования и совершенствовать теорию и практику самого механизма антикризисного управления предприятием в целом.

Теоретические и методические положения могут использоваться для подготовки и переподготовки руководителей и специалистов предприятий, органов власти, преподавания в ВУЗах по курсам «Антикризисное управление», «Экономика предприятий», «Стратегическое планирование».

Апробация работы. Основные положения, выводы и рекомендации докладывались и обсуждались на научно-практических конференциях, семинарах, совещаниях, в том числе на Всероссийской научно-практической конференции «Развитие механизма стратегического антикризисного управления корпоративными образованиями и региональная промышленная политика: проблемы и инновации», 2009г., на семинарах и конференциях в Пермском филиале Института экономики УрО РАН (2006 – 2009гг.).

Результаты работы внедрены на предприятиях различных отраслей хозяйствования Уральского региона, в том числе МУП «ПТО ЖКХ» (ЖКХ), ООО «Вертикаль» (строительство), МУУП «Моховлянское» (сельское хозяйство), МП АТП (перевозки).

Публикации. Результаты научных исследований нашли отражение в 7 публикациях общим объемом 13,9 п.л. (личный вклад автора 13,8 п.л.), в том числе 2 статьи в журналах, рекомендуемых ВАК для опубликования результатов диссертационной работы.

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы и приложений; содержит 150 страниц основного текста, включает 10 таблиц, 21 рисунок, 9 приложений, список литературы из 169 источников.

Содержание работы. Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены цель и задачи, сформулирована научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретико-методологические основы организации антикризисного управления на предприятии» анализируется организационная и экономическая сущность антикризисного менеджмента в условиях современной российской экономики. Определены ключевые направления совершенствования антикризисного управления.

Во второй главе «Особенности функционирования организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием» проанализированы действующие формы и методы антикризисного управления предприятием, выделены критерии и направления их совершенствования. Исследована концепция антикризисного управления предприятием на ранних стадиях проявления кризисных тенденций. Определены особенности организационно-экономического механизма антикризисного управления и обоснована необходимость его реформирования.

В третьей главе «Модель эффективного функционирования организационно-экономического механизма антикризисного управления на

предприятия» обоснованы концептуальные подходы к совершенствованию организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием, разработана модель и обоснованы соответствующие методические рекомендации совершенствования организационно-экономического механизма антикризисного управления на предприятии, обоснована концепция организации системы контроля и оценки эффективности антикризисного управления.

В заключении сформулированы и изложены выводы и результаты диссертационной работы.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнены понятия «антикризисное управление», «организационно-экономический механизм антикризисного управления предприятием», учитывающие специфические особенности управления предприятием в условиях финансово-экономического кризиса.

Антикризисное управление в значительной части решаемых проблем является рисковым. В российской экономике наряду с рисками, присущими всем рыночным системам, возникает множество проблем, связанных с несовершенством системы управления, отсутствием нормативных актов по рисковому делу, неэффективной работой финансово-экономических и правовых институтов, дефицитом антикризисных менеджеров. Это в совокупности с финансово-экономическим кризисом обуславливает потребность создания комплексной системы антикризисного стратегического планирования, управления риском и экономическими отношениями, интегрирующей в себе все элементы управления, с учётом, как внутренних взаимосвязей, так и взаимодействия системы элементов с соответствующими финансово-экономическими, правовыми, политическими и прочими институтами.

В настоящее время используется множество определений антикризисного управления. Обобщение существующих в научной литературе подходов, даёт основание рассматривать категорию «антикризисное управление» как систему управления предприятием, имеющую комплексный, системный характер, направленную на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах при опоре, в основном, на собственные ресурсы.

Сущность понятия заключается в создании предпосылок того, чтобы незначительные затруднения в хозяйственной деятельности не достигли масштабов кризиса, в акцентировании внимания на разрушительной особенности кризиса как явления, остро угрожающего существованию

предприятия, требующего быстрой локализации последствий с целью сохранения материальной основы для деятельности.

Вместе с тем, в связи с широким распространением финансово-экономического кризиса, вызванного, отчасти, и односторонним применением антикризисных мероприятий в рамках теории разрушительной особенности кризиса, необходимо формирование концепции антикризисного управления, рассматривающей кризис как явление, ориентированное на устранение старых и развитие новых инновационных подходов управления. Кризис в данном случае необходимо воспринимать положительно, так как он позволяет в короткие сроки провести преобразование системы антикризисного управления и выйти на новый инновационный путь развития в условиях рисков и неопределённости конкурентной среды.

С учётом указанных тенденций антикризисное управление определено в диссертации как комплексная система управленческих мероприятий и решений, использующая инновационные опережающие механизмы диагностики, нейтрализации и преодоления кризисных явлений и их причин на макро-, мезо-, микро-уровнях экономики; охватывающая все уровни развития кризисного процесса, включая профилактику и предупреждение кризиса на ранних стадиях его развития; имеющая стратегический характер, позволяющая устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, в том числе при дефиците ресурсов; учитывающая острую ограниченность времени на принятие управленческих решений и реализацию антикризисных процедур.

Сущность понятия заключается в актуализации основных функциональных аспектов выявления и преодоления тех причин, которые препятствуют оздоровлению предприятия, и применению радикальных мер по восстановлению его платёжеспособности. В основе антикризисного управления заложена не борьба с кризисом, а реструктуризация системы, соответствующая новым экономическим условиям.

Основным производным инструментом рассматриваемой системы антикризисного управления является организационно-экономический механизм управления, имеющий ряд особенностей. Исследование подходов, предлагаемых в научной литературе позволяет рассматривать его как категорию управления, с функциональной точки зрения представляющую собой взаимосвязанное внутреннее устройство управления текущей деятельностью предприятия и реализации целевых стратегических установок. В основе такого управленческого процесса лежат объект (финансовые ресурсы, инвестиционный процесс, имущественный комплекс, система безопасности, кадры, производственный процесс, снабжение, сбыт и маркетинг, инновации) и субъект управления, от эффективности взаимодействия которых зависит не только эффективность деятельности предприятия, но и эффективность процессов преобразования и время выхода из кризиса. Данное понятие организационно-экономического механизма управления базируется на общих закономерностях, присущих управленческим процессам, однако не учитывает

определённые специфические особенности, присущие трансформационной российской экономике, а также новые требования к гибкости и адаптивности, необходимость применения инновационных опережающих развитие ситуации подходов, предъявляемые к управлению в связи с кризисом современной финансово-экономической системы и высокой степенью её изменчивости.

В современных условиях, приоритетом для менеджмента являются диагностика и контроль, позволяющие обнаруживать признаки кризисных тенденций на ранних этапах развития и внедрять соответствующие антикризисные мероприятия для их нейтрализации. В условиях нестабильности внешней среды повышается актуальность функций планирования и организации, позволяющих в случае значительных отклонений от плановых показателей при изменении факторов внутренней и внешней среды провести диагностику и принять соответствующие оперативные, тактические и стратегические управленческие решения.

Разработка и внедрение реально действующего организационно-экономического механизма антикризисного управления, стимулирующего экономическое развитие посредством целостного и эффективного использования потенциала предприятия, а также своевременно, адекватно и в короткие сроки предупреждающего возможные отклонения от плана и целевой установки предприятия, как определённой микроэкономической системы, становятся первоочередной задачей для менеджмента при решении организационных, экономических и финансовых задач.

Проведённые исследования позволяют сделать вывод, что организационно-экономический механизм антикризисного управления является эффективным только в том случае, если представляет собой комплексный многоплановый процесс, с постоянной оценкой эффективности его мероприятий и инструментов, существенно отличается от традиционного механизма гибкостью, адаптивностью и высокой эффективностью.

Оценка эффективности, основываясь на системном подходе, должна учитывать способность предприятия к внутреннему саморегулированию, контролю и достижению стратегических целей в условиях постоянно меняющихся факторов внешней среды. Институциональная и эволюционная составляющие механизма также должны учитывать современные тенденции и должны представлять собой определённый управляемый процесс, который включает в себя не только антикризисное управление конкретными хозяйствующими субъектами, но и антикризисное регулирование.

В результате проведённого исследования автором сформулировано понятие организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием как структурированной системы управления текущей деятельностью предприятия и реализацией целевых стратегических установок, интегрирующей его основные элементы – объект, субъект и предмет управления, обладающей такими свойствами, как гибкость и адаптивность, способностью к диверсификации, применению инновационных опережающих развитие ситуации подходов, своевременному распознаванию симптомов,

факторов и причин возможного кризиса, оперативному реагированию на изменение ситуации, внутреннему саморегулированию, контролю и достижению стратегических целей в условиях постоянно меняющихся факторов внешней среды, позволяющей повысить эффективность использования потенциала хозяйствующего субъекта.

2. Определены ключевые направления совершенствования антикризисного управления предприятием.

Проблема эффективности антикризисного управления предприятием является актуальной для многих стран с развитой рыночной экономикой. Россия в данном случае не является исключением. В результате кризиса российской экономики и отсутствия эффективного антикризисного управления большое число предприятий не могут приспособиться к изменившимся экономическим условиям. Доля убыточных предприятий, находящихся на грани банкротства, варьируется в пределах 30-40%. Одной из причин высокой убыточности являются монопольные позиции многих отраслей и отсутствие реальной конкуренции. В результате длительного формирования неэффективной платёжно-расчетной системы сложились устойчивые механизмы взаимодействия между предприятиями, в экономике накопился значительный объём неплатежей. Данные факторы определили существенную инерционность антикризисного управления, ограничили возможности быстрого решения проблем в экономике.

В России антикризисное управление является новым, поскольку переход к рыночной экономике сопровождался полным отсутствием разработок по данной тематике. В связи с этим формирование новых направлений совершенствования антикризисного управления является важнейшей задачей, требующей решения в силу новизны и актуальности для российской экономики. Проведённый анализ показал, что антикризисное управление имеет низкую эффективность (таблица 1).

В 2009 году число банкротов возросло более чем на 16%, а число процедур по восстановлению сократилось, в том числе финансовое оздоровление – более чем на 19%, внешнее управление – более чем на 14%. Негативная динамика свидетельствует о том, что система антикризисного управления в изменившихся экономических условиях не соответствует ситуации и малоэффективна. Антикризисное управление фактически представляет собой совокупность мер «управления по дефициту», а не многоплановый комплекс взаимоувязанных и взаимообусловленных действий опережающего управления, охватывающих все основные факторы ведения деятельности. Проблема налаживания эффективного антикризисного управления на предприятиях сложна в практическом отношении и требует серьёзной методологической проработки.

Менеджмент в подавляющем большинстве видит причины кризисного состояния, как обусловленные факторами внешней среды, в том числе: сокращением спроса, чрезмерным налоговым бременем; и в минимальной степени - факторами внутренней среды. Такой подход к определению проблем

управления свидетельствует об отсутствии опыта ведения деятельности в условиях постоянно меняющегося рынка и нестабильной экономики, знаний современных теоретико-методологических основ антикризисного управления, и в конечном итоге приводит к банкротству.

Таблица 1 - Количество возбужденных и завершённых дел о банкротстве в РФ

| Наименование показателя | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008/ 6 мес. 2008 | 2009 (6 мес.) |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------|------------------|
| Принято к производству заявлений о признании должников банкротами | 9695 | 10093 | 25643 | 83068 | 30015 | 27032/13140 | 16312 |
| Введено конкурсное производство, всего, | 17081 | 9390 | 13963 | 6447 | 19238 | 13916/6392 | 7460 |
| в том числе: | | | | | | | |
| - по отсутствующим должникам | 2129 | 268 | 6968 | 70241 | 510 | 399/181 | 205 |
| Введено наблюдение, всего | 5351 | 6535 | 10438 | 10174 | 26942 | 25113/ 11665 | 14785 |
| в том числе введены процедуры восстановления: | | | | | | | |
| - финансовое оздоровление | 10 | 29 | 32 | 39 | 33 | 48/31 | 25 |
| - внешнее управление | 2081 | 1369 | 1013 | 947 | 752 | 579/464 | 395 |
| Завершено и прекращено дел, всего | 56440 | 20116 | 18812 | 60848 | 66816 | 35051/ 16234 | 14680 |
| в том числе в связи с: | | | | | | | |
| - погашением задолженности в финансовом оздоровлении | 0 | 1 | 2 | 8 | 3 | 6/5 | 2 |
| - восстановлением во внешнем управлении | 28 | 14 | 21 | 31 | 41 | 40/23 | 6 |
| - заключением мирового соглашения | 170 | 150 | 84 | 106 | 126 | 126/82 | 50 |
| - отказом в признании банкротом | 688 | 163 | 308 | 737 | 563 | 520/294 | 322 |
| - ликвидацией | 55554 | 19788 | 18397 | 59966 | 66083 | 34359/15830 | 14300 |

Проведённое исследование теории и методологии современного антикризисного управления подтверждает наличие возможности предотвращения кризиса и устранения его причин, путём использования внутреннего потенциала предприятия, как в области организации и управления, так и финансово-экономической деятельности. Для этого реорганизационные мероприятия важно проводить не как экстренные и разовые, а внедрять их на плановой основе, с целью постоянного управляемого развития, при использовании системы управления изменениями различного масштаба, обеспечивающей плавный переход от устаревших методов управления к новым, более совершенным.

В диссертационной работе определены и систематизированы следующие ключевые направления совершенствования антикризисного управления предприятием:

1. Развитие системы управления риском и экономическими отношениями;
2. Повышение инвестиционной привлекательности кризисных предприятий;
3. Снижение финансового риска;

4. Использование потенциала предприятия для устранения причин кризиса;
5. Повышение эффективности системы институционального обеспечения;
6. Обеспечение непрерывности и динамичности процесса антикризисного управления с учётом высокой вероятности его корректировки рынком;
7. Мониторинг положения предприятия на стадиях цикла его развития.

3. Сформулированы концептуальные подходы к совершенствованию организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием.

В диссертационной работе проведенный анализ теоретических и методологических разработок позволил выделить два концептуальных подхода совершенствования организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием (рисунок 1):



Рисунок 1 – Концептуальные подходы к совершенствованию организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием

1. Проведение комплекса мероприятий внутренней реструктуризации активов и организационных подразделений предприятия с сохранением, развитием и укрупнением его самого;

2. Проведение комплекса мероприятий по реорганизации предприятия с формированием на базе его имущественного комплекса новых хозяйствующих субъектов (бизнес-единиц) путём их слияния и присоединения, разделения и выделения.

Выбор концепции осуществляется в соответствии с направлением политики реформирования, в зависимости от условий внешней среды, конъюнктуры на рынке, стратегических целей в области операционной, финансовой, инвестиционной деятельности, наличия ресурсов. Основным приоритетом в данном контексте является систематическая диагностика и анализ финансового состояния предприятия, факторов внешней среды, дающие возможность получать своевременные достоверные оценки о вероятности кризиса, проводить идентификацию финансово-экономических проблем, принимать управленческие решения, позволяющие устранить кризисные тенденции.

Проведённые исследования подтверждают, что в практической деятельности менеджмент предприятия использует только общепринятые методы исследования финансовой деятельности. Однако, в современной экономике этого уже недостаточно, и помимо количественных факторов внутренней среды, характеризующих деятельность предприятия, необходимо учитывать происходящие изменения качественных параметров его финансово-хозяйственной деятельности, а также факторов внешней среды. Основной задачей при этом является выбор динамичных и наиболее информативных показателей для исследования финансово-экономического состояния предприятия. Определяющим становится проведение качественного аналитического обоснования изменений, точных расчётов на основе максимально полных исходных данных. Используемые при этом методы диагностики и раннего обнаружения кризисных тенденций нами разделены на:

1. Количественные, с высокой степенью формализации (статистические, математические, экономико-математическое моделирование и некоторые другие);

2. Аналитические, с высокой степенью субъективного подхода, основанные на опыте менеджмента, интуиции аналитиков, (оценка экспертными группами, использование аналитических сравнительных таблиц, методы сравнения качественных изменений).

Необходимо выделять несколько этапов комплексной диагностики, позволяющих достоверно и своевременно провести оценку масштаба кризисных тенденций (рисунок 2).

Важным перспективным направлением развития экспертной финансовой диагностики является информационно-аналитическая система управленческого учёта. Обобщение существующих подходов позволяет сделать вывод, что эффективность диагностики при использовании динамичных, адаптивных и

самообучающихся информационно-аналитических систем диагностики значительно выше, чем при применении классической теории управления (рисунок 3).

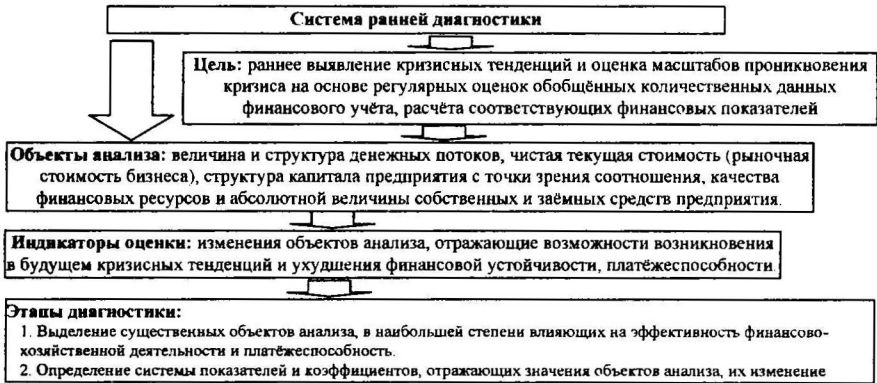


Рисунок 2 – Система ранней диагностики, как комплексная система оценки возможности возникновения кризисных тенденций

Эффективность динамических систем значительно выше, за счёт выработки базовых параметров и использования динамичных правил сбора и обработки информации. В условиях кризиса информация, получаемая и обрабатываемая традиционными способами, уже недостаточна, так как может не содержать тех сведений об изменениях управляемой системы, которые требуют оперативной диагностики и немедленного реагирования, позволяющих снизить отрицательное влияние кризисных факторов.

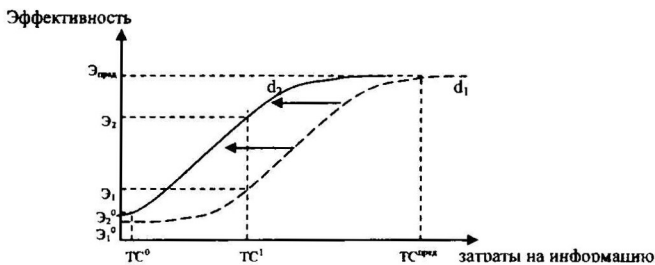


Рисунок 3 – Графики эффективности диагностики различных теорий управления

В рамках предлагаемых концептуальных подходов все антикризисные мероприятия сгруппированы в виде матрицы основных направлений реформирования (таблица 2).

Таблица 2 – Матрица антикризисных мероприятий

Концепция внутренней реструктуризации активов и организационных подразделений

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| Объединение предприятий с достижением синергетического эффекта | Реализация неиспользуемых активов и непрофильных производств | Эмиссия акций, облигаций, обеспечение их котировки на бирже | Достижение прозрачности предприятия: финансовых потоков, структуры | Сдача недвижимого имущества, оборудования в аренду |
| Присоединение предприятия к имеющейся объединённой группе | Увеличение капитала предприятия | Расширение сбытовой сети предприятия на региональном уровне | Реструктуризация с внедрением инновационных технологий управления | Внедрение новых технологий производства |
| Реорганизация предприятия с изменением организационно-правовой формы | Слияние капиталов нескольких предприятий | Реструктуризация капитала предприятия | Укрупнение и концентрация финансовых потоков системы сбыта | Использование лизинговых схем приобретения нового оборудования |
| Реализация неэффективных подразделений и дочерних предприятий | Внедрение новых подразделений системы управления | Реструктуризация системы подразделений и контролируемых предприятий | Воскращение капитала предприятия | Использование механизмов кредитования, в т.ч. банковского, поставщиков |
| Реализация предприятия единым комплексом | Разделение имущественного комплекса на несколько единиц | Создание новых дочерних предприятий | Выделение из действующего нескольких предприятий | Дробление капитала предприятия |

Концепция реорганизации предприятия с формированием на его базе новых хозяйствующих субъектов

Мероприятия, наиболее предпочтительные и реальные, отражены на главной диагонали матрицы, в их основе лежат финансовые инструменты и механизмы, объединяющие в себе преимущества обоих концептуальных подходов, и направленные в конечном итоге на достижение эффекта синергии объединённого предприятия. Целью мероприятий в рамках концепции внутренней реструктуризации активов и организационных подразделений является достижение оптимальной организационной структуры, при этом наиболее предпочтительным является реструктуризация или продажа непрофильных активов. Концепция реорганизации предприятия предполагает формирование на его базе комплекса хозяйствующих субъектов, с достижением большего результата за счёт синергетического эффекта.

В каждой концепции необходимо формирование новых перспективных форм антикризисного управления на основе системного подхода к реализации мероприятий по эффективному управлению активами и обеспечению экономической устойчивости и безопасности (рисунок 4).

Предлагаемые концептуальные подходы важно рассматривать с точки зрения наличия и возможности выбора менеджментом различных направлений реформирования, и подразделять их по срокам – на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные; тактике внедрения – на защитные и агрессивные (рисунок 5).

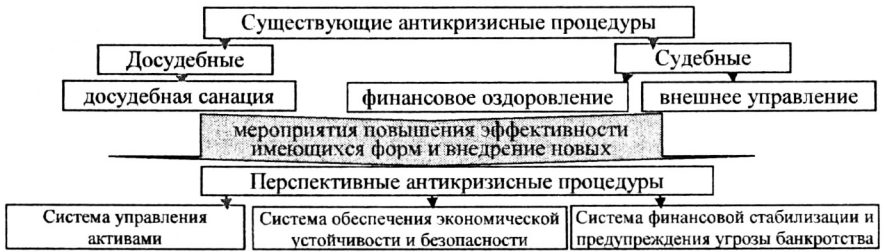


Рисунок 4 – Схема развития форм и методов антикризисного управления

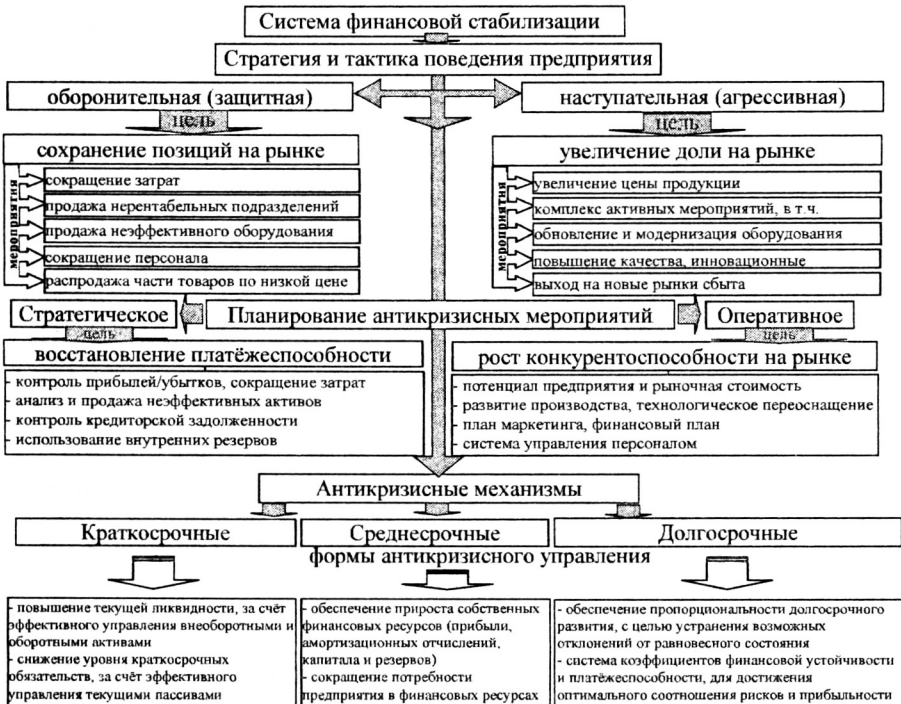


Рисунок 5 – Антикризисные механизмы по срокам финансового планирования

Для избежания кризиса и банкротства предприятия возможно только в том случае, если в рамках предлагаемых в исследовании концептуальных подходов совершенствования организационно-экономический механизм антикризисного управления предприятием обладает следующими особыми свойствами:

– наличие механизмов адаптации системы к изменению условий деятельности;

- адекватность принимаемых управленческих решений сложившейся ситуации;
 - нестандартность методов анализа и управления;
 - наличие реально действующей системы мотивации персонала;
 - децентрализованное управление, определяющее оперативность принятия решений;
 - использование механизмов интеграции;
- наличие механизма постоянного мониторинга деятельности предприятия и факторов внешней среды.

4. Разработана модель и обоснованы соответствующие методические рекомендации совершенствования организационно-экономического механизма антикризисного управления на предприятии.

Разработанная в диссертационной работе модель преобразований организационно-экономического механизма антикризисного управления на предприятии (рисунок 6) включает три этапа:

1. Реорганизация существующей системы управления с её переходом на экономическую основу. Главная задача – внедрение системы контроля структурных подразделений с использованием финансово-экономических показателей их деятельности, переориентация всех уровней управления на достижение максимального финансово-экономического результата, повышение гибкости управления, и особенно его нижних уровней, за счёт их чёткой ориентации на поставленные цели.

2. Внедрение дивизиональной структуры управления, позволяющей достичь конечного результата: качества продукта, преобладающей доли на рынке, увеличения рыночной стоимости предприятия. В данной структуре выделяются два уровня: верхний, отвечающий за достижение стратегических целей, комплексное планирование и распределение финансовых, материальных, трудовых ресурсов, координацию между структурными подразделениями, и нижний – получение результата, среднесрочное и оперативное планирование, управление системой маркетинга и сбыта, производством, а также контроль в рамках каждого подразделения.

3. Реструктуризация основных и вспомогательных производств путём продажи части неэффективных производств, либо их выделения в самостоятельные хозяйственные единицы. Контроль финансово-хозяйственной деятельности выделяемых хозяйственных единиц осуществляется через создание холдинга, ФПГ либо иной формы объединения, владеющего контрольными пакетами акций обществ.

Внедрение модели не может рассматриваться как простое использование всего набора предлагаемых мероприятий. В каждом конкретном случае необходим осознанный выбор, подкреплённый чётким планом стратегического развития, позволяющим заранее определить программные действия и их методическую последовательность.

ЭТАП 1

| |
|--|
| Стратегическая цель: |
| Реорганизация системы управления с её переходом на экономическую основу |
| Задача: |
| Создание и внедрение системы контроля структурных подразделений |
| Организационная структура: |
| Линейная директивная, при выделении подразделений по функциональному признаку |
| Собственник: |
| Частные акционеры, государство |
| Адаптация к современным рыночным условиям: |
| Низкая, требующая жёсткого централизованного руководства на всех уровнях со стороны высшего руководства и команды антикризисных менеджеров |

ЭТАП 2

| |
|---|
| Стратегическая цель: |
| Комплексное внедрение дивизиональной структуры управления |
| Задача: |
| Выделение двух уровней управления с использованием системы контроля результатов их деятельности на основе финансово-экономических показателей |
| Организационная структура: |
| Дивизиональная, при выделении подразделений нижнего уровня по функциональному признаку |
| Собственник: |
| Частные акционеры, государство |
| Адаптация к современным рыночным условиям: |
| Средняя, требующая постоянного контроля со стороны команды антикризисных менеджеров |

ЭТАП 3

| |
|--|
| Стратегическая цель: |
| Реструктуризация: продажа неэффективных производств, их выделение в самостоятельные единицы |
| Задача: |
| Повышение эффективности организационной структуры предприятия в целом, рост рыночной стоимости |
| Организационная структура: |
| Дивизиональная, при выделении подразделений нижнего уровня в самостоятельные хозяйственные единицы |
| Собственник: |
| Частные акционеры, государство |
| Адаптация к современным рыночным условиям: |
| Высокая, при осуществлении контроля через создание холдинга, финансово-промышленной группы либо иной формы объединённого предприятия, специализированной консалтинговой управляющей компании |

Рисунок 6 – Модель преобразований организационно-экономического механизма антикризисного управления на предприятии

При проведении на исследуемых предприятиях мероприятий по санации в первоочередном порядке произведена реорганизация самой системы управления с её переходом на экономическую основу. Главная задача на этапе

реорганизации — создание и внедрение системы контроля структурных подразделений с использованием финансово-экономических показателей их деятельности. Уход от директивной системы позволил переориентировать все уровни управления на достижение максимального финансово-экономического результата. По итогам эволюционной реорганизации, внедрена дивизиональная структура управления, включающая 2 уровня (рисунок 7).



Рисунок 7 – Организационная структура управления предприятием

Выделение двух уровней управления при такой структуре не случайно, поскольку позволяет ускорить процесс принятия управленческих решений на местах, и их эффективность, за счёт ориентации каждого уровня на свой результат.

5. Обоснована концепция организации системы контроля и оценки эффективности антикризисного управления с целью повышения эффективности управления предприятием в целом.

Проведённые исследования позволили автору разработать концепцию организации системы контроля и оценки эффективности антикризисного управления, с целью обеспечения высокой эффективности управления предприятием в целом (рисунок 8).

Особенностью предлагаемой концепции является то, что она позволяет переориентировать процесс управления от использования статических одномоментных финансовых показателей о текущей деятельности,

характеризующих размещение и использование средств (активов) и источников их формирования (пассивы), на внедрение и использование инновационных методов анализа и прогнозирования динамики развития на основе стратегических опережающих показателей.



Рисунок 8 - Концепция организации системы контроля и оценки эффективности антикризисного управления предприятием

Внедрение комплексной системы контроля и оценки на основе системы сбалансированных показателей позволяет значительно видоизменить существующую систему оценки, повысить её эффективность и динамичность, а также адаптивность организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием. При разработке новой системы оценки, автором были использованы и усовершенствованы имеющиеся количественные финансово-экономические показатели статистики и динамики процесса управления и выхода из кризисного состояния, система дополнена качественными показателями оценки.

В итоге, предлагаемая система контроля и оценки как динамическая система сбалансированных показателей выглядит следующим образом (таблица 3).

Уровень инновационного развития имеет достаточно важное значение в системе оценки, поскольку его контроль позволяет оценивать выполнение стратегического плана развития, что напрямую влияет на будущее предприятия.

Помимо вышесказанного, система позволяет контролировать уровень социальной эффективности как непосредственно внутри предприятия, так и за его пределами.

Предлагаемая концепция даёт возможность решать не только тактические задачи и локальные социальные конфликты, но и внедрять перспективные стратегические направления и технологии управления.

Таблица 3 - Система контроля и оценки эффективности организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием

| Группы ключевых параметров системы оценки | Долгосрочные цели | Текущие/диагностические показатели | Стратегические/опережающие показатели |
|---|--|--|---|
| Финансово-экономическая | рост доходов и снижение рисков акционеров, рост рентабельности, рост прибыли в абсолютном выражении, повышение эффективности финансовой, операционной, инвестиционной деятельности | объём продаж, прибыль, рентабельность инвестиций (PI), внутренняя норма окупаемости (IRR) | чистая текущая стоимость (NPV), структура продаж |
| Маркетинговая | повышение удовлетворённости потребителей, за счёт роста качества и расширения перечня оказываемых услуг, повышение эффективности работы системы маркетинга | своевременность выполнения заказов, эффективность системы маркетинга, доля на рынке, объём клиентской базы | удовлетворённость потребителей качеством оказываемых услуг, число жалоб потребителей |
| Внутренних бизнес-процессов | рост эффективности и безопасности производственного процесса, сокращение затрат | производительность труда, уровень безопасности производственного процесса и оказываемых услуг, эффективность поставщиков | длительность производственного цикла, динамика затрат, уровень соответствия производственного процесса стандартам |
| Обучения и развития персонала | повышение квалификации сотрудников, развитие системы информационного обеспечения персонала | уровень технической подготовки персонала, объём инвестиций в переподготовку, эффективность кадров (доходы на 1 человека) | удовлетворённость сотрудников условиями труда, уровень текучести кадров |
| Уровень инновационного развития | сокращение времени разработки и внедрения инновационных услуг, повышение эффективности существующих бизнес-процессов | уровень затрат на внедрение инноваций и его соотношение с затратами в целом по предприятию | наличие новаторских предложений сотрудников, потребителей по повышению качества, сроки продвижения на рынок новых продуктов |

Таким образом, предлагаемые в диссертационной работе теоретические положения и методические рекомендации позволяют на практике осуществить совершенствование организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием в условиях рисков и неопределенности конкурентной среды.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ:

1. Гершанок А.А. Эффективность нормативно-правового регулирования антикризисного управления в современной российской экономике. // Российское предпринимательство, февраль 2008. – 0,2 п.л.

2. Пыткин А.Н., Гершанок А.А. Нормативно-правовые и методические аспекты механизмов антикризисного управления и «банкротства» организации, их взаимосвязь. // Экономика региона, № 1(13), 2008. – 0,4 п.л. (авт. 0,3 п.л.)

3. Гершанок А.А. К вопросу эффективности антикризисного управления в промышленности. // Теория и практика экологической модернизации экономики территориальных образований. Сб. науч. тр. Вып. V / Под ред. А.Н. Пыткина. Пермь: Изд-во НИИУМС, 2006. – 0,2 п.л.

4. Гершанок А.А. Формирование системы планирования и организационного обеспечения механизма антикризисного управления предприятием. // Материалы Всероссийской научно-практической конференции: «Развитие механизма стратегического антикризисного управления корпоративными образованиями и региональная промышленная политика: проблемы и инновации». Пермь, 2009. – 0,5 п.л.

5. Гершанок А.А. Контроль и оценка эффективности внедрения механизма антикризисного управления несостоятельными предприятиями и основные направления совершенствования. // Вопросы методологии баланса социального, экономического, экологического и институционального развития региона. Сб. науч. тр. Вып. VIII / Отв. ред. А.Н. Пыткин. Пермь: ООО «Полиграф Сити», 2009. – 0,2 п.л.

6. Гершанок А.А. Стратегия формирования эффективной модели антикризисного управления промышленным предприятием. Пермь: изд-во Пресстайм, 2009. – 7 п.л.

7. Гершанок А.А. Формирование системы оценки эффективности управления несостоятельными предприятиями. Пермь: изд-во Пресстайм, 2009. – 5,4 п.л.

